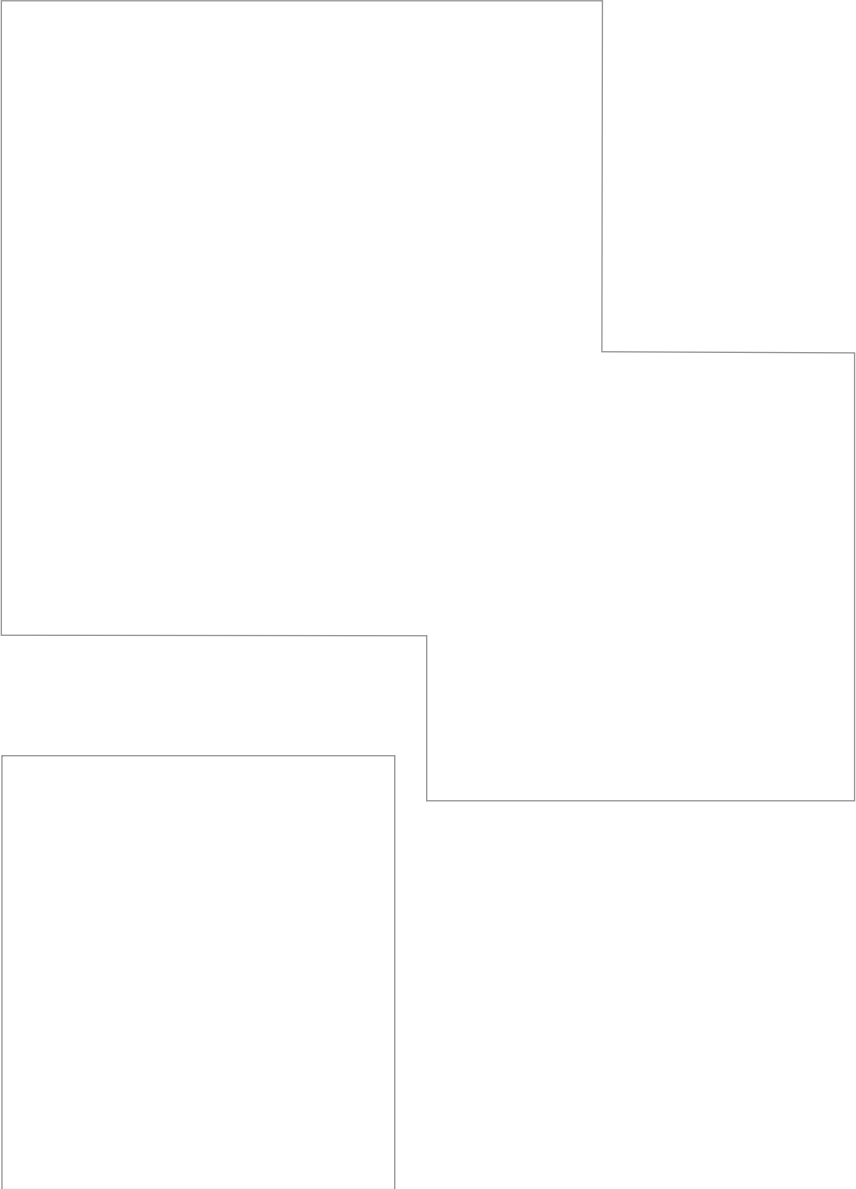


La especialización en las cárnics que existe en Osona desde hace siglos no es un caso aislado. Cuando en el siglo VI a.C. los griegos se instalaron en Empúries observaron la excelente calidad de las tierras arcillosas del Empordà para elaborar cerámica. En torno a esta materia prima se generó una destacada actividad artesanal de cerámica decorativa. Más de veinte siglos después, alrededor de la Bisbal del Empordà, sigue habiendo una concentración de empresas dedicadas a este negocio.

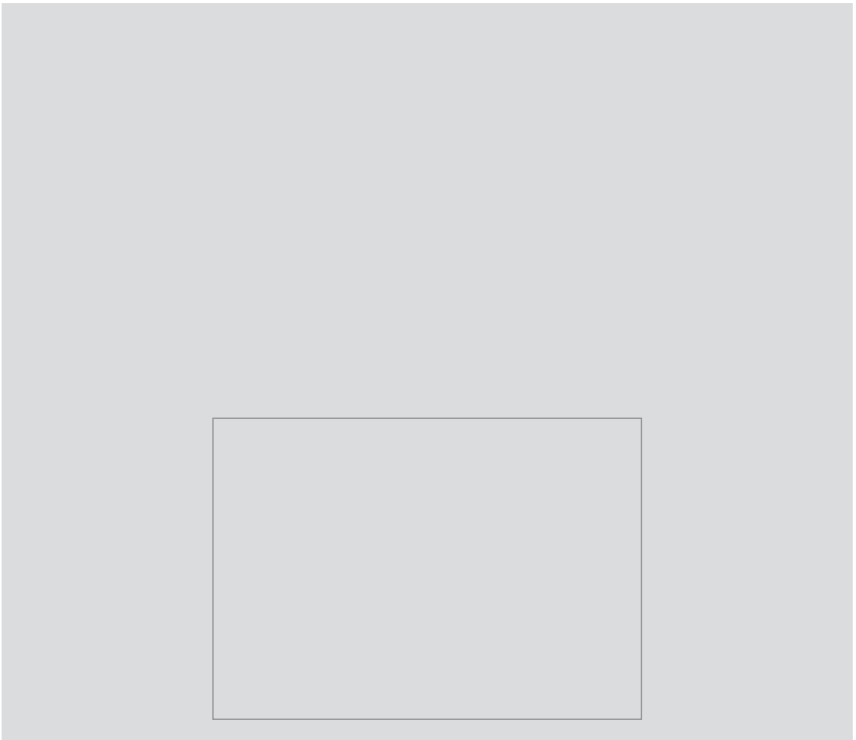
1. Fuente: Eugeni Terré i Ohme, Plan de Innovación de Osona (2007).



Génesis

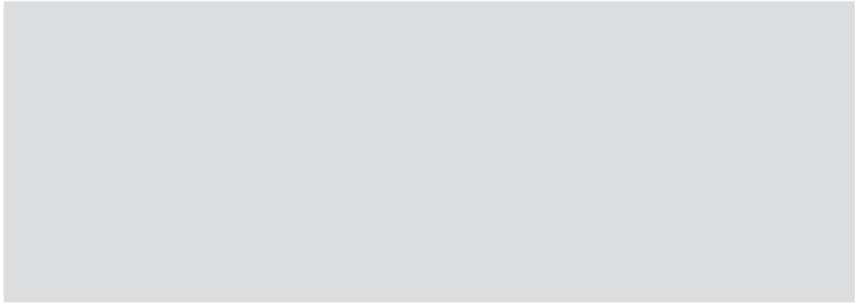
Los clústers son fenómenos existentes en la naturaleza económica de todo país. Los orígenes de los clústers son diversos y no suelen estar asociados a un único factor; sin embargo, a título ilustrativo, podemos destacar los siguientes:

Acceso a un recurso natural estratégico

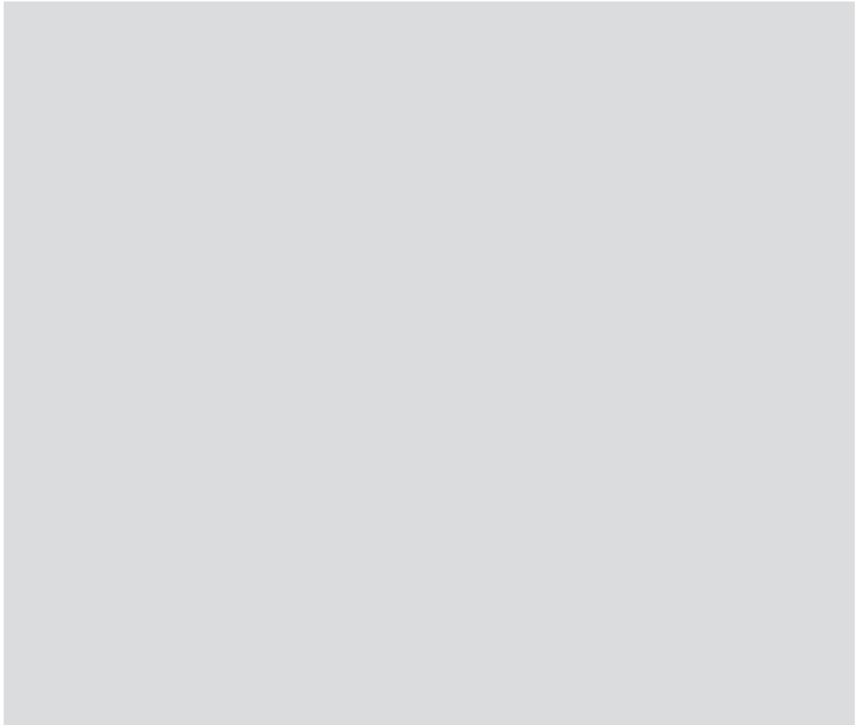


Proceso de escisión continua de una empresa matriz





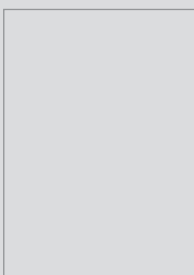
Proximidad y sofisticación de los mercados



6. Fuente: The Federal Reserve Bank, Economic Brief (2012); *Journal of Urban Economics*, Steven Kleper (2010).

Personas clave

El liderazgo de emprendedores de referencia que apuestan por construir sus compañías en su territorio, por una implicación con el entorno local que va más allá, probablemente, del análisis objetivo que los llevaría hacia mejores localizaciones, es un potente embrión de clústers. En definitiva, la voluntad de generar riqueza en el lugar del que se procede ha permitido construir clústers alrededor de una empresa matriz de referencia.



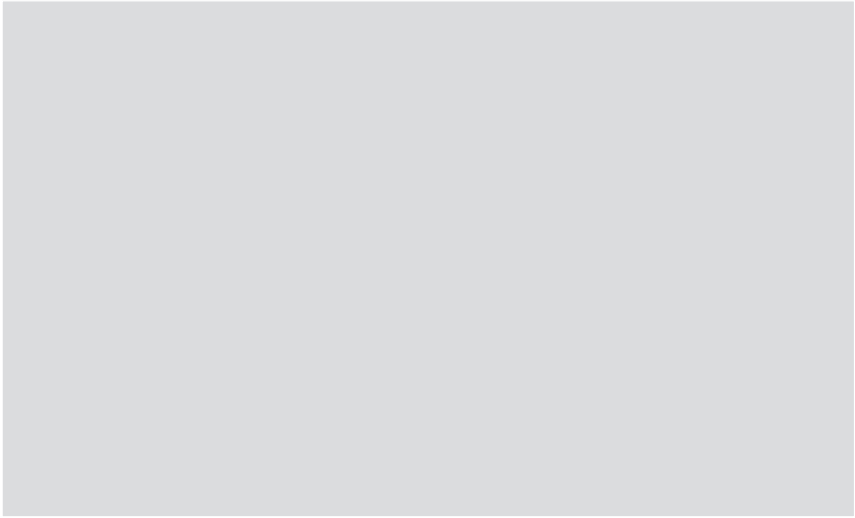
Dov Frohman logró que Intel abriera su delegación en Haifa (Israel) ya que él quería volver a su país. Como resultado se generó una de las concentraciones tecnológicas más relevantes del país y la empresa privada más importante del mismo (en puestos de trabajo y exportaciones).

Johann Müller inició la producción de botones de nácar que derivó en el clúster de botones en Bärnau (Alemania) por imitación de otros emprendedores que observaron su éxito.



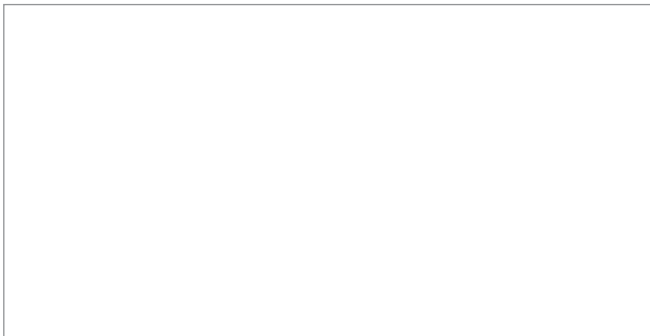
El clúster de energía eólica en Dinamarca proviene esencialmente de la reorientación de la industria naval preexistente, así como el clúster de productos médicos en Loire (Francia) tiene sus orígenes en el clúster de cintas y lazos textiles (pasamanería) que diversificó hacia textil médico.

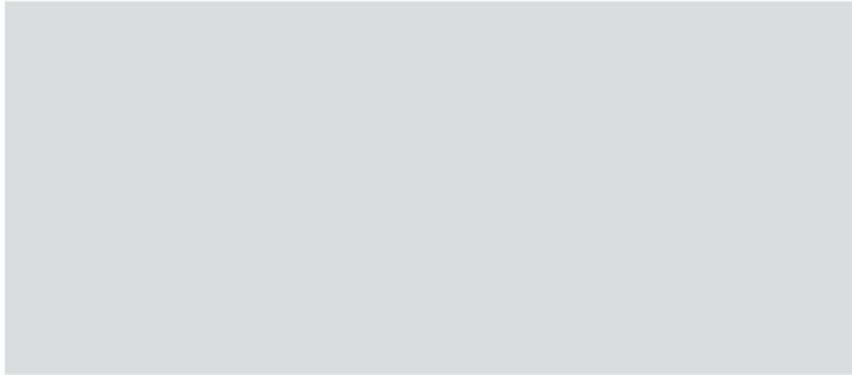
A menudo los clústers de base tecnológica se activan debido a la proximidad de talento científico (farmacia, nanotecnología, o fotónica). En otros ámbitos, caso del clúster del circo en Montreal o el clúster de centros de servicios compartidos (*call centers*) en Bangalore (India), la disposición de perfiles profesionales específicos también actúa como elemento aglutinador.



El entorno no es neutro

¿Qué explica la abismal diferencia existente entre civilizaciones que habitan este planeta desde hace unos 40.000 años como los aborígenes australianos, respecto de otras que en un par de siglos han logrado el liderazgo económico mundial, como son los Estados Unidos?





La exigencia ambiental nos ha condicionado históricamente y lo sigue haciendo. La disponibilidad de telecomunicaciones avanzadas, recursos humanos altamente especializados, clientes sofisticados que actúen como primer cliente-prueba o una legislación exigente, son factores que inciden de forma decisiva en la trayectoria empresarial. La competitividad de una empresa no depende únicamente de su estrategia individual sino de la calidad del entorno donde compete.

El poder del zoom: de los sectores a las estrategias empresariales

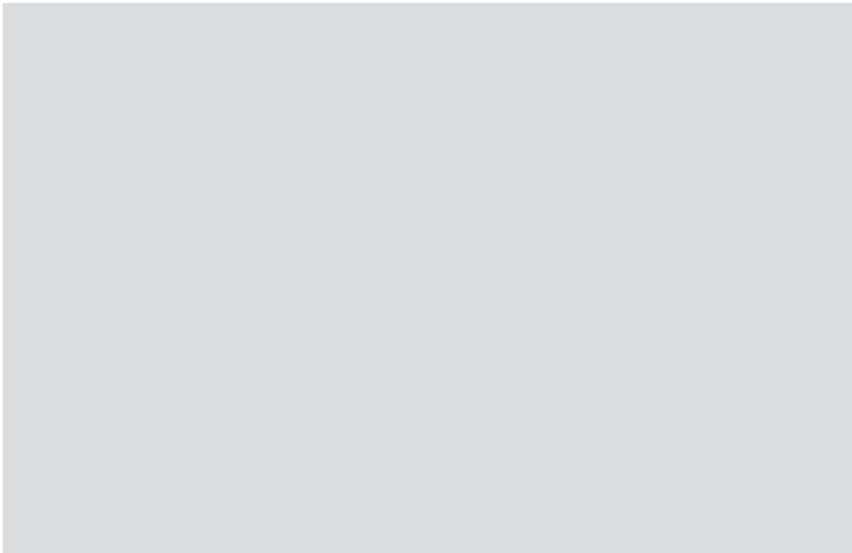
Vivimos informativamente bombardeados por generalidades sectoriales que ponen en evidencia un creciente divorcio entre la macro y la microeconomía, entre las cifras de múltiples ceros, la evolución de los mercados financieros, las macrotendencias, y el mundo real, tangible, el que tiene corazón y alma, protagonizado por miles de empresas, algunas grandes, otras, la gran mayoría, pequeñas y medianas, que operan en sectores económicos muy diversos.

Las afirmaciones categóricas, sea en positivo o en negativo, respecto a los sectores empresariales parecen basarse en una observación superficial, poco rigurosa o interesada de la evolución de los mismos. El salto de la unidad genérica sector a las estrategias empresariales concretas permite pasar de la crisis del textil a la observación de estrategias obsoletas

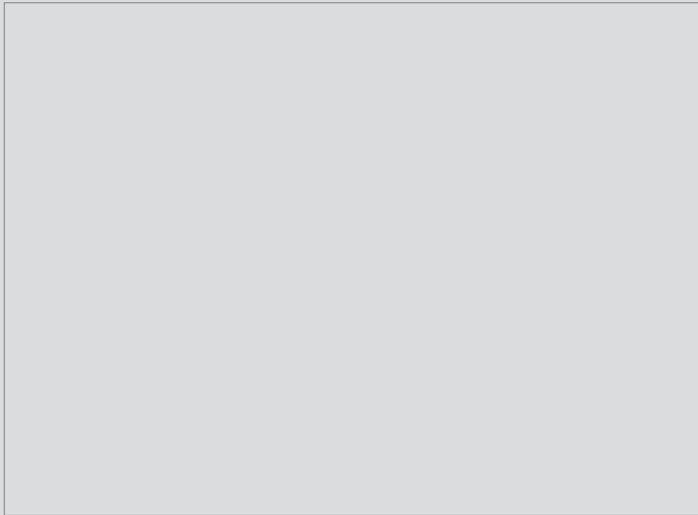
8. Fuente: Elaine Fox, neurocientífica de Essex y Oxford.

en este sector pero también a la existencia de modelos de negocio ganadores con empresas siguiendo trayectorias de éxito a nivel internacional como Mango, Desigual o Rosa Clarà, entre muchas otras; aunque los datos agregados indican una crisis del calzado, observamos empresas sólidas como Castañer o Munich; o en el ámbito del mueble, compañías consistentes como Kibuc.

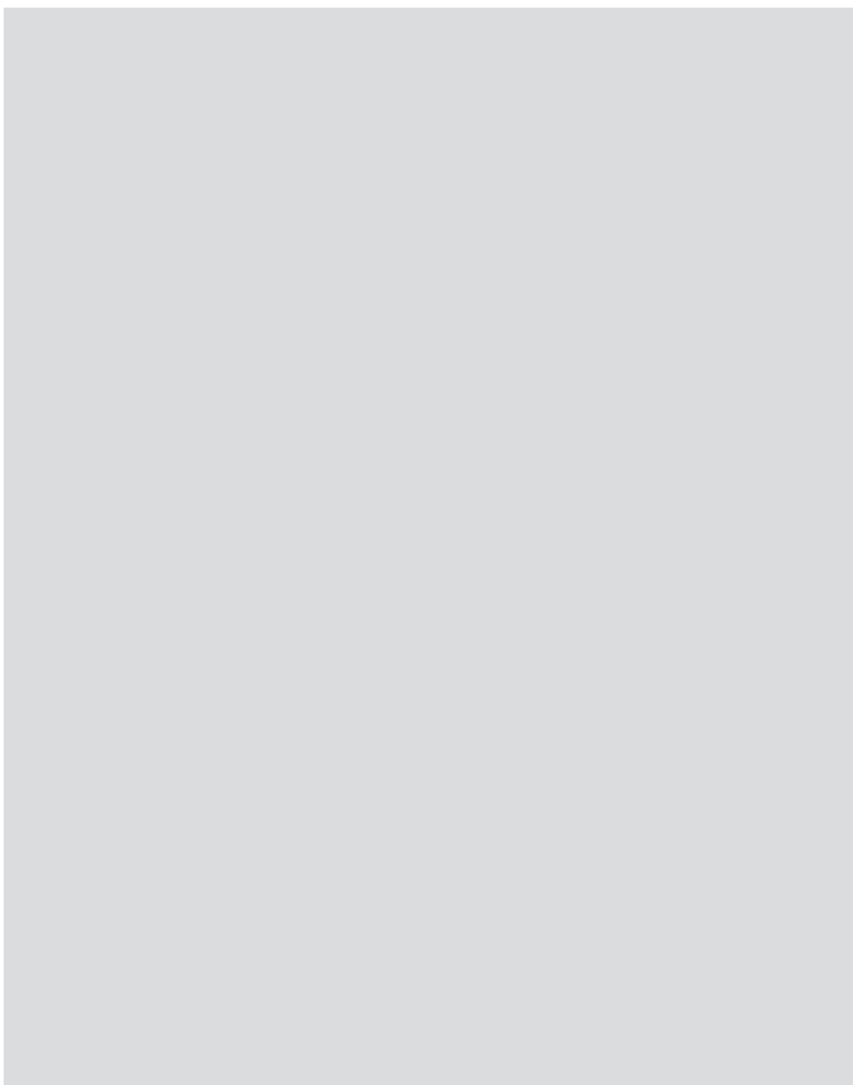
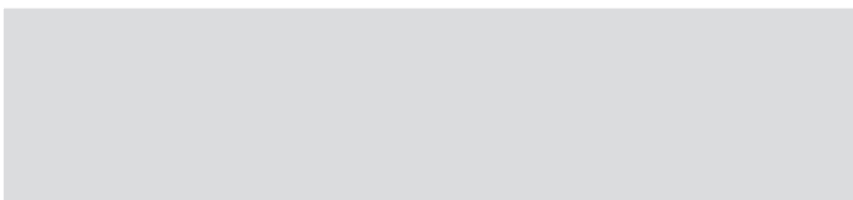
El mismo razonamiento puede aplicarse cuando la opinión pública de forma generalizada proclama las bondades de determinados sectores, a menudo vinculados a modas tecnológicas o conceptuales. Si éstos cuentan con empresas siguiendo las estrategias correctas evolucionarán positivamente, si no lo hacen el final está a la vista. En definitiva, la observación de la realidad nos muestra que no hay sectores en crisis⁹ ni sectores de éxito sino estrategias empresariales obsoletas y estrategias empresariales ganadoras en todos los sectores.



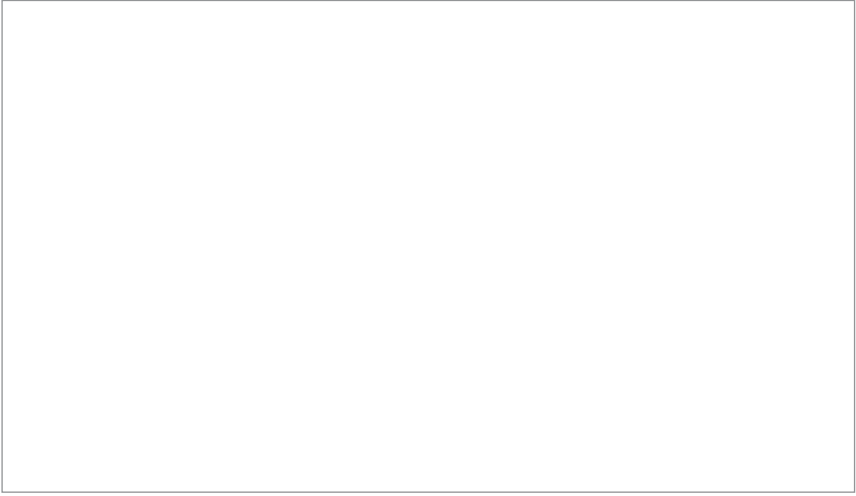
9. Esta afirmación es compatible con las situaciones coyunturales de crecimiento y decrecimiento que, obviamente, se producen en todo sector. Negar que el sector de la construcción (a nivel macro) se encuentra en un período de crisis (en España) en el momento que se escribe este libro (2013) sería negar la evidencia, aunque también se observan compañías en el mismo período que mantienen tasas de crecimiento. En definitiva, me refiero a las posibilidades competitivas intrínsecas a todo sector si se toman las decisiones estratégicas adecuadas.

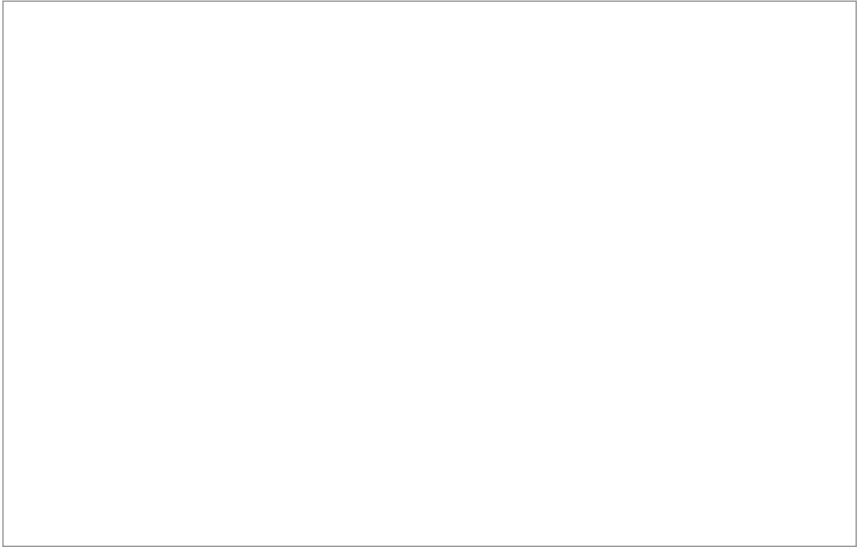


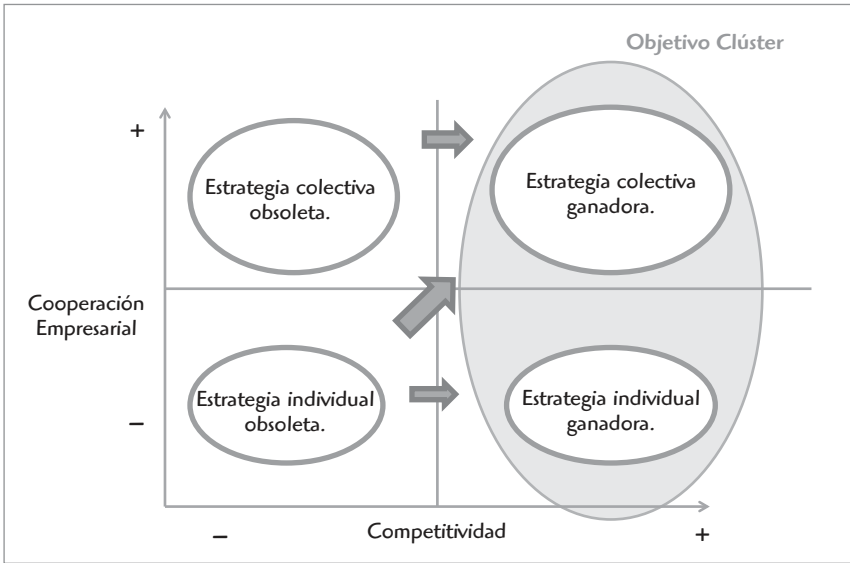
Sita Murt (www.sitamurt.com) es un exponente de modelo de negocio alineado con los retos del clúster de la moda, entender los nuevos











**«He dado pasos en falso durante el trayecto.
 Pero he descubierto el secreto que tras subir
 una colina alta sólo te das cuenta
 de las colinas que te quedan por subir.
 Me he tomado un momento para respirar,
 disfrutar de la gloriosa vista que me rodea
 y mirar atrás la distancia que he caminado.
 Pero sólo puedo descansar un rato, no puedo
 entretenerme ya que mi largo camino aún
 no ha terminado.»**

Nelson Mandela